

» Corriere della Sera > Blog > La nuvola del lavoro > "Dirigenti e manager non servono più", parla il guru Toyota



dic

03

“Dirigenti e manager non servono più”, parla il guru Toyota

Articolo tratto da www.kongnews.it

“Dirigenti e supervisori non servono. Gli staff sono un costo. L'unico responsabile è il presidente”. E' una filosofia produttiva particolarmente controcorrente quella del giapponese Yoshihito Wakamatsu, il guru del sistema produttivo Tps (Toyota production system), che ancora oggi caratterizza la produzione di carrelli Toyota, ed è stato portato in Italia dalla società di consulenza Considi.

Un sistema che **azzera le gerarchie**, coinvolge maggiormente i dipendenti, con l'obiettivo di creare una sorta di **'sistema nervoso autonomo'** nell'azienda che agisce con una sorta di indipendenza intrinseca. Non è anarchia, tutt'altro: è un sistema di **redistribuzione delle responsabilità** che, in Italia, può incontrare numerose resistenze.

“Il 90% dei manager – spiega Fabio Cappelozza, presidente di Considi – dà ordini, comanda e impone il suo controllo. E' l'opposto di quello che bisognerebbe fare. Gli errori – continua – devono essere evidenziati con serenità e il manager e il dipendente devono essere in grado di affrontarli con coraggio”.

E **senza una colpevolizzazione**, sottolinea: “In questo modo, i processi produttivi diventano sempre più efficaci e le persone riescono ad approcciare i processi nella loro interezza”, perché **“la vera cultura aziendale sono le persone che producono”**. A volte non basta migliorare. Bisogna **“rivoluzionare e ridisegnare”** tutti i passaggi delle fasi produttive”, bisogna capire **“esattamente quello che vuole il cittadino, di cosa ha realmente bisogno”**.

“E questo – spiega Wakamatsu – sia nella pubblica amministrazione che in ogni altro genere di servizi”. Ogni azienda, inoltre, nel concreto **“deve porsi degli obiettivi sull'indebitamento e sui ricavi: l'obiettivo deve essere uno e tutto deve andare solamente in quella direzione”**. Gli obiettivi, per il guru giapponese Wakamatsu, possono essere, **ad esempio, il rapporto tra ricavi e indebitamento. Puntare a un target, quindi, e lavorare per mantenerlo.**

E questo è, in realtà, **tutto il contrario di quella “rigidità” degli schemi produttivi che tanto caratterizza la penisola italiana e in parte tutto il Vecchio Continente.** “Le aziende –

La nuvola del lavoro / cerca

CERCA

La nuvola del lavoro

La Nuvola del Lavoro è un blog rivolto ai giovani e ai temi dell'occupazione. E' uno spazio pubblico dove potersi raccontare. E' un contenitore di storie. Un'istantanea di ritratti, un collage di esperienze e di vissuti. Gli occhi puntati sulla generazione perduta, come la definiscono i pessimisti. E le antenne dritte sulle occasioni di smentita. Non un lamento collettivo, ma una piazza dove manifestare idee e proposte. Si occuperà di professionisti, di partite Iva, di startupper, di contratti atipici. E avrà come riferimento il web 2.0, i social network, gli indigeni digitali, i geek, i lurker, la platea di Twitter e quella di Facebook, le community professionali LinkedIn e Viadeo.

Segui "La nuvola del lavoro" anche su:



Facebook



Twitter



LinkedIn



oppure scrivi

La nuvola del lavoro / più letti

Tamara, Calzedonia e gli 11mila euro di debito

"In Cina per portare lavoro in Italia", ma i (nostri) giovani si sacrificano poco

"Io al terzo anno di dottorato rinuncio agli studi"

Lavori nella finanza? Rinuncia alla vita privata

Le cassiere Coop, l'integrativo e il diritto alla scortesia

La nuvola del lavoro / crew



spiega sempre Cappelozza – sono cresciute su un modello fordista. Processi semplici per gestire le responsabilità. Ma questo è un sistema che funzionava quando, nel mercato, chi aveva il coltello dalla parte del manico era sempre il produttore. Oggi – precisa – **è il consumatore ad avere un peso maggiore**”.

*In questo scenario, se le **piccole medie imprese** rimangono “ancorate a modelli rigidi impostati dall’alto” non possono più “competere e reggere” alle sfide della **globalizzazione**. Per partire, basterebbe iniziare da **semplici regole** che Wakamatsu, nei suoi testi, sintetizza così: “**Non si superano i competitor copiandoli**; le aziende esistono grazie agli uomini; **bisogna fidarsi delle persone e non delle macchine**; l’intelletto dell’uomo è infinito; i risultati di ieri non sono i successi di oggi”.*

Molti degli insegnamenti di Yoshihito Wakamatsu sono contenuti nel **quarto volume della collana editoriale ‘Toyota Way’** in uscita nelle librerie a fine novembre (edizioni FrancoAngeli). Con già tremila copie vendute, prevede 16 pubblicazioni degli scritti del guru del Toyota Production System.

Articolo tratto da www.kongnews.it

Tags: **Considi, dirigenti, manager, modello fordista, pmi, staff, Toyota, Yoshihito Wakamatsu**

 58  57  229

I VOSTRI COMMENTI

13
< 21 >

Ma che guru! È roba vecchia di trent'anni!

05.12 | 12:39 MyOwnBoss

In primis mi sembra scorretto sparare un titolazzo ad effetto e fare pubblicità ad una Società di consulenza.
Almeno, poi, si trattasse di novità.
La “flat company” e il “trimming of management layers” erano idee avanzate TRENT'ANNI FA. Ora sono da tempo mainstream.
Solo le aziende particolarmente stupide, e le Amministrazioni Pubbliche – le cui leggendarie inefficienze ed eccessi di manpower siamo costretti a mantenere con i NOSTRI soldi – funzionano ancora con i modelli piramidali di una volta, funzionali ad una bassa istruzione e professionalità dei lavoratori ed all’assenza di strumenti informatici di gestione.
Per di più il caso Toyota è fortemente squilibrato verso la situazione di un’azienda manifatturiera con produzione di massa. È molto meno adatto ad un’azienda di servizi nella knowledge economy.
Grillo ha solo quella in testa

03.12 | 23:22 carlomarìa

Ocsa che gambe!!!
Tocchiamo ferro...

03.12 | 23:20 carlomarìa

E' un porta sfiga: “Quando capiterà un'altra tempesta finanziaria...” dobbiamo ancora uscire da questa!
Le macchine sono fatte da uomini perciò mi fido delle macchine

03.12 | 22:50 stefanoarmellin

Titolo : The Opera The Way of Innovation. La strada dell’innovazione in arte passa dalla capacità del singolo Artista di farsi carico della responsabilità di produrre una nuova visione del Mondo per la storia visiva dell’umanità.
L’Artista innovatore obbedisce quindi in modo radicale alla sua intima vocazione. Di fatto è solo uno strumento nelle mani del Cielo. E riesce se ha il genio sufficiente per riuscire nella realizzazione del Capolavoro.
Perciò l’opera innovativa diventa una missione e l’inizio permanente di un nuovo lavoro.
L’Artista dirige in prima persona le immagini che produce. Questo accade oggi nello studio-mostra Armellin quotidianamente dal 14 settembre 1983.
Cosa faceva Toyota nel 1983 ?
Pace e Gioia
Stefano Armellin
<http://armellin.blogspot.com>
da Pompei, martedì 3 dicembre 2013



per la Nuvola del Lavoro
ah ah

03.12 | 22:11 mackekxata

Me lo immagino in Italia : "gli autonomi" senza controllo che parlano di Roma vs Lazio o Berlusconi e si dimenticano di vedere se la pompa e' ben fissata..(esempio).

Parole sante

03.12 | 22:07 Lettore_295685

Leggevo da qualche parte che dal 2008 a oggi un terzo dei dirigenti ha perso il lavoro. Non se n'è accorto nessuno (a parte loro). Non vi dice nulla, questo, sull'utilità delle posizioni che ricoprivano? Avete ragione il titolo è brutto e supponente ma "Franco Angeli" non è il mio massimo. Scusatemi nulla contro l'articolo molto interessante!

03.12 | 22:02 carlomarìa

Mi cospargo il capo di cenere! Giuro!
Lean Organization

03.12 | 22:00 laterale

Non è roba di oggi... Dov'è la novità?
Questo trend esistente dal 1982 in America

03.12 | 21:49 Adoptive Canuck

Mi meraviglia leggere che questa filosofia "controcorrente". Ho lavorato per 30 anni in un mondo in cui questa filosofia e' stata pervasiva e vincente almeno dal 1982. Già a quella data si enfatizzava il manufacturing con un numero basso di "dipendenti per prodotto unitario" (e.g. 50 dipendenti per automobile prodotta). Quando una ditta aveva dei numeri perdenti (cioè troppo alti rispetto ai concorrenti) si esaminavano le procedure e si vedeva dove si poteva tagliare. I tagli sono cominciati proprio dai supervisors e dalle segretarie. Ricordo che un mio conoscente mi disse: "Quando sono entrato al primo livello dirigenziale nel 1965 avevo 7 persone alle mie dipendenze ed una segretaria personale.... Oggi, nel 1992, sono ancora al primo livello dirigenziale, ma ho oltre 100 persone alle mie dipendenze e non ho più la segretaria personale.... Scrivo tutte le mie lettere... compro ... [Mostra tutto](#)
La scoperta dell'acqua calda

03.12 | 21:09 carlomarìa

Innanzitutto in Giappone "i processi decisionali decentrati" non ci sono da quel dì. La piramide di autorità descritta da Weber dove il lavoratore doveva riferire al suo referente di livello superiore non c'è più. Nelle aziende giapponesi scriveva Anthony Giddens già nel 1997 "i lavoratori dei livelli più bassi dell'organizzazione vengono consultati sulle politiche all'esame della direzione, e persino i massimi dirigenti si rivolgono loro regolarmente. I giapponesi definiscono questo sistema come processo decisionale dal basso verso l'alto". Dopo ben 16 anni direi che questa è la naturale conseguenza delle cose che non mi sembrano cambiate poi così tanto. In Toyota verrà forse eliminata la figura del manager che già allora era stata radicalmente ridimensionata. Per quanto riguarda l'attenzione al Cliente che personalmente definisco "azionista di maggioranza di una società" l'attenzione ... [Mostra tutto](#)

< 21 >

Per poter commentare i post devi essere registrato al sito di Corriere.it.

Se sei già un nostro utente esegui il altrimenti



La nuvola del lavoro/ più commentati
Lavori nella finanza? Rinuncia alla vita privata
Pur di lavorare in Germania/ in 250 per un posto da aiuto-cuoco
"Dirigenti e manager non servono più", parla il guru Toyota
Chiara: una carriera di tirocini, nessuna (futura) pensione
Le tute blu di Prato e una Chinatown cresciuta sotto traccia
La nuvola del lavoro/ le categorie
Nessuna categoria
La nuvola del lavoro/ contattaci
Gian Paolo Prandstraller
Anna Soru
Francesca Basso
Maria Egizia Fiaschetti
Anna Zinola
Antonio Sgobba
Leonard Berberi
Emanuela Meucci
Barbara Millucci
Debora Malaponti
Silvia Ilari
Filomena Pucci
Maurizio Di Lucchio
Ilaria Morani

Post più recenti



Post precedenti

Irene Bonino
Sara Bicchierini
Ivana Pais
Concetta Desando
Alessio Ribando
Enrico Marro
Chiara Albanese
La nuvola del lavoro/ archivio
dicembre: 2013
<
>
lu mamegi vesa do
1
2 3 4 5 6 7 8
9 10 11 12131415
1617 18 19202122
2324 25 26272829
3031

ECONOMIA

[Borsa italiana](#) | [Mercati internazionali](#) | [Fondi](#) | [CorrierEconomia](#) | [World24](#) | [Business Ideas](#) | [Diritti e risposte](#) | [Sportello Lavoro](#) | [Mutui](#) | [Tasse](#)

Gazzetta | Corriere Mobile | El Mundo | Marca | Dada | RCS Mediagroup | Fondazione Corriere | Fondazione Cutuli
Copyright 2013 © RCS Mediagroup S.p.a. Tutti i diritti sono riservati | Per la pubblicità RCS MediaGroup S.p.A. - Divisione Pubblicità
RCS MediaGroup S.p.A. - Divisione Quotidiani Sede legale: via Angelo Rizzoli, 8 - 20132 Milano | Capitale sociale: € 475.134.602,10
Codice Fiscale, Partita I.V.A. e Iscrizione al Registro delle Imprese di Milano n.12086540155 | R.E.A. di Milano: 1524326

[Servizi](#) | [Scrivi](#) | [Informativa Privacy](#)



Hamburg Declaration